



DIENST ONDERNEMING

Auteur
Frank Cosaert

Referentie
2020/14

Brussel
27 februari 2024

SIGNALEN DIE EROP KUNNEN WIJZEN DAT EEN HERSTRUCTURERING OP HANDEN IS

In economisch moeilijke tijden krijgen we veel te maken met ondernemingen in moeilijkheden, herstructureringen, faillissementen. Het is daarbij van belang om alert te zijn, en zoveel mogelijk vooraf in te grijpen als directie als men de problemen ziet aankomen. Het is ook onze taak om op tijd aan de alarmbel te trekken om tijdig corrigerende acties te ondernemen. Daarbij is het cruciaal dat men op tijd de nodige voorzorgen kan nemen, en daarom sommen wij hier een aantal signalen op die ons kunnen “voorspellen” of er moeilijkheden voor de deur staan. Een glazen bol is het niet, maar dit zijn indicatoren waarop we zeker moeten letten.

ACV – Dienst Onderneming – juni 2020

1) De winst daalt

Eén jaar met een winstdaling zegt niks, maar verschillende dalingen na elkaar zijn een trend. Misschien is er nog een beetje winst, maar dan is er misschien volgend jaar verlies als de trend zich doorzet. Als er al enkele jaren verlies is, wordt het heel problematisch, en wordt het eigen vermogen opgesoupeerd. De “buffer” vermindert, de aandeelhouders verliezen geld, de onderneming wordt steeds minder waard.

2) Weinig investeringen

De materiële vaste activa dalen (is vooral in productiebedrijven problematisch). Machines worden niet tijdig vernieuwd. Het bedrijf veroudert, oude machines zijn traag, hebben meer pannes, verbruiken meer grondstoffen, produceren niet zo goedkoop als de modernere machines van de concurrentie. Niet investeren kan gedurende een korte periode, als het bedrijf niet te ver achteropgeraakt en even cash wil sparen. Maar niet of te weinig investeren over een periode van jaren is nefast. Overigens is ook “verkeerd investeren” vaak het begin van problemen. Dat zie je echter niet in de materiële vaste activa.

3) Teveel personeel, of teveel “niet of weinig productief” personeel

Zelden ligt een teveel aan werknemers aan de oorsprong van problemen, zolang die maar productief zijn. Natuurlijk zijn werknemers die met te oude machines moeten werken, of geen opleiding krijgen, of al te snel vervangen worden, minder productief. Maar een te logge structuur, met te veel hiërarchische niveaus en dus een te veel aan managers speelt net zo goed een rol.

Om in te schatten hoe dit in jouw onderneming zit, kun je bv. eens de omzet per werknemer uitrekenen van je onderneming en vergelijken met een concurrent. Een jaarrekening van een concurrent kan men altijd terugvinden op www.balanscentrale.be en klikken op "raadplegen" (zoeken kan op naam of deel van de naam van de onderneming of op ondernemingsnummer). Als dit zware verschillen geeft, is er iets aan de hand. Je dient wel rekening te houden met interims die het beeld kunnen vertekenen, en met outsourcing: als de concurrent een bepaalde activiteit uitbesteedt, heeft die misschien minder personeel maar wel dezelfde omzet. Dit maakt de vergelijking dan moeilijker.

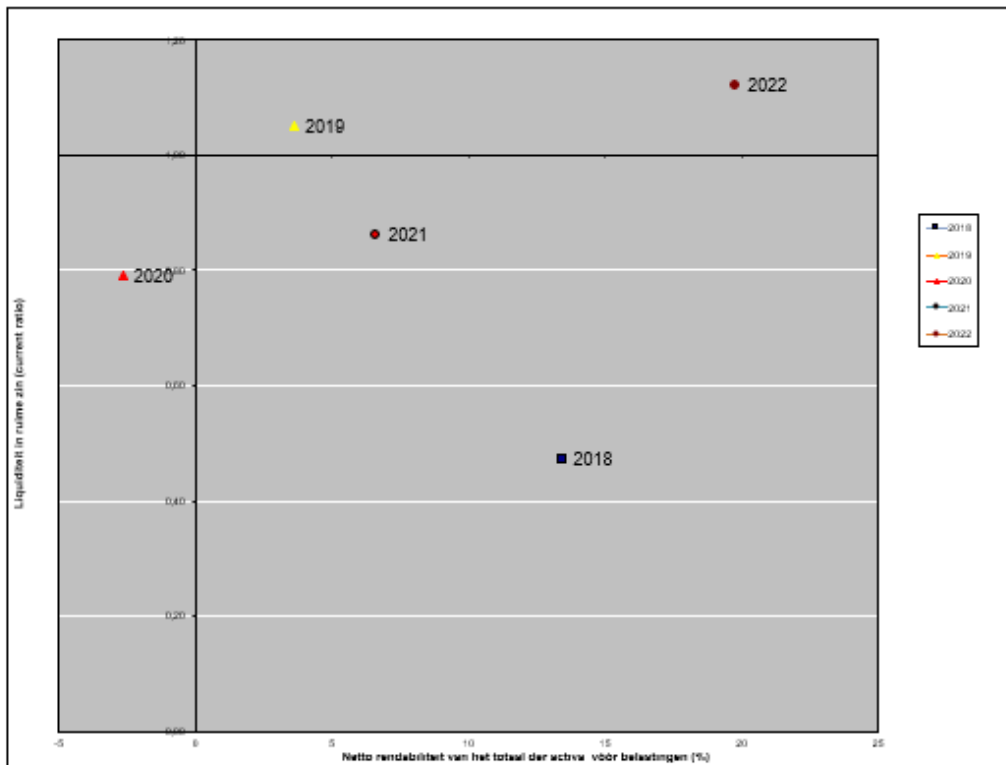
4) Liquiditeit – Rentabiliteit

Liquiditeit is de mogelijkheid om op korte termijn zijn schulden te kunnen afbetalen, de current ratio die hiervoor berekend wordt is de verhouding tussen de beschikbare middelen (vorderingen, voorraden, gelden) en de schulden op korte termijn, deze moet groter zijn dan 1. Rentabiliteit is de winstgevendheid, het is de verhouding tussen de winst (of verlies) en het eigen vermogen, dit kan je vergelijken met de rente die je op je spaarboek hebt. Deze moet positief zijn : hoe hoger hoe beter. Deze twee ratio's vind je in alle efirapporten (mini, midi, finalyse) van het ACV terug, of ook in het verslag van de revisor.

De combinatie van die twee ratio's zegt heel veel over de toestand van de onderneming. Een slechte liquiditeit (wanneer de current ratio kleiner is dan 1) geeft problemen op korte termijn om de korte termijnschulden, leveranciers, personeel te betalen. Een slechte rentabiliteit (kleiner dan nul, negatief) geeft problemen op langere termijn, er is verlies, het eigen vermogen slinkt.

Visueel kunnen we het als volgt voorstellen:

- Als liquiditeit en rentabiliteit ok is, dan is de onderneming gezond (kwadrant in grafiek hieronder rechtsboven)
- Als liquiditeit slecht is en rentabiliteit ok : dan heeft de onderneming op korte termijn een probleem met betalingen, maar ze kan dit overbruggen door een aandeelhouder die te hulp schiet met een kapitaalverhoging, door kaskrediet van de bank, een leverancier geeft betalingsuitstel... De goede rentabiliteit zorgt voor winst, en die winst zorgt ervoor dat het tekort aan liquiditeiten kleiner wordt. (kwadrant in grafiek hieronder rechtsonder)
- Als liquiditeit goed is en rentabiliteit slecht : dan heeft de onderneming nog niet direct een probleem met de korte termijn, maar het verlies zorgt voor een daling in liquiditeiten, en als het verlies aanhoudt, wordt ook de liquiditeit een probleem. (kwadrant in grafiek linksboven)
- Als liquiditeit en rentabiliteit slecht zijn : dan is de onderneming heel ziek en heel dicht bij faillissement, of herstructurering. De onderneming kan op korte termijn al niet betalen en de problemen verergeren nog door het verlies. (kwadrant in grafiek linksonder)



		RENTABILITEIT	
		Slecht	Goed
LIQUIDITEIT	Goed	Geen probleem op korte termijn, maar wel op lange termijn	Gezond
	Slecht	Grote problemen, stevent op een faling af	Probleem op korte termijn, maar het komt weer goed

5) Schulden aan RSZ of belastingen (toelichting VOL 6.9 code 9072 9076)

Als je bij deze code in de jaarrekening van je onderneming merkt dat de onderneming schulden heeft, zijn er problemen (tenzij het een administratief probleem is). De RSZ en de belastingen lachen niet met te late betalingen. Daar staan strenge en dure boetes op. Een onderneming zal dus zeker vermijden hier te laat te betalen als ze dat kan. Deze posten niet betalen is dan ook vaak een noodzakelijk kwaad. Je kan dan wel goederen en grondstoffen blijven kopen bij je leverancier, je kan de onderneming draaiende houden, maar wel ten koste van dure boetes.

6) Grote bedragen bij “overige schulden (code 47/48)” of “overige vorderingen (code 41)” die er vorige jaren niet waren

Dit betekent niet altijd dat er problemen zijn, maar we moeten hier toch wat argwanend zijn. Het gaat immers over vorderingen of schulden die niet t.o.v. leveranciers of klanten gelden en niet t.o.v. banken, want die staan apart. Maar tegenover wie dan wel moeten we ons afvragen. Bijkomend kun je de volgende vragen stellen: Zijn die vorderingen wel inbaar? Waarom en aan wie hebben we die overige schuld? Gaat de onderneming die wel kunnen betalen? Welke voorwaarden hangen daaraan vast? Vaak zijn dit vorderingen of schulden t.o.v. de moeder- of dochter, wat direct de vraag met zich meebrengt wat de financiële positie bij die moeder of dochter is.

7) Discriminantanalyse

Om faillissementen te proberen voorspellen werd onderzoek gedaan naar de ratio's die een duidelijk verschil aangeven (of discrimineren) tussen gezonde ondernemingen en ondernemingen die binnen de 2 tot 5 jaar failliet gingen. Het onderzoek selecteerde 5 ratio's die een duidelijk verschil maakten tussen deze twee groepen ondernemingen en combineerde die in een korf. Als deze korf een score van meer dan 0,49 heeft, dan heb je met een gezonde onderneming te maken. Met een score tussen -0,23 en 0,49 zit je in de zone van waakzaamheid. Met een score onder de -0,23 duidelijk in de gevarenzone. Door deze scores over meerdere jaren voor te stellen, weet je in welke richting de onderneming evolueert.



Een discriminantanalyse vind je terug in het EFI-rapport dat het ACV voor je kan maken van je bedrijf. Vraag zo'n rapport zeker eens op via www.kenuwbedrijf.be.

8) Groot personeelsverloop, teveel veranderingen, teveel consultants, telkens andere managers

Om het personeelsverloop te berekenen, wordt vaak gebruik gemaakt van de formule (intredes + uitredes / personeelsaantal). Het personeelsverloop kan je vinden in de sociale balans. Maar ook in het EFI-rapport dat het ACV van je onderneming kan maken vind je deze evolutie terug.

Ook zijn er nog vele andere veranderingen die je niet meteen in de jaarrekening ziet, die veelal een teken kunnen zijn dat het niet goed gaat. Denk bijvoorbeeld aan

investeringen die eerst gepland waren, maar dan niet doorgaan, ... een veelheid aan crisisvergaderingen, veel bezoeken van de buitenlandse CEO.

9) Een schuld bij kredietinstellingen op korte termijn (code 430/8)

Onder nul gaan op je rekening bij een bank is geen goed idee, daar worden vrij hoge intresten voor aangerekend. Een goed draaiend bedrijf zal dus wel zo verstandig zijn om dat te vermijden. Als hier een vrij groot bedrag staat, is dat misschien wel een indicatie dat men geen andere mogelijkheid had op dat moment (balans is momentopname), maar lenen op lange termijn is altijd beter en goedkoper. Waarschijnlijk heeft de bank dus even nee gezegd tegen een langetermijnlening, wat geen goed teken is. Wel valt op te merken dat heel grote bedrijven soms binnen de groep een soort bankafdeling hebben. Schulden hebbenbinnen de groep is niet zo erg.

10) Andere signalen die kunnen wijzen op een nakende herstructurering

- Problemen bij dochterondernemingen, of bij de moederonderneming;
- Leveranciers die niet willen leveren, of enkel willen leveren mits voorafbetaling;
- Geruchten over fusies, overnames, andere structuurveranderingen, in het nieuws;
- Schulden die oplopen, hoge schuldgraad (solvabiliteit of de graad van zelffinanciering zakt);
- De orderintake, of de bestellingen lopen sterk terug en zorgen ervoor dat de productiecapaciteit niet volledig benut wordt;
- Aanhoudende tijdelijke werkloosheid voor werknemers;
- Het invoeren van een systeem van collectieve arbeidsduurvermindering;
- Veel verplaatsingen van werknemers naar andere afdelingen of vestigingen;
- Grote/toenemende flexibiliteitseisen (eerst overuren, dan tijdelijke werkloosheid, ...);
- Openstaande vacatures geraken niet ingevuld, personen die vertrekken worden niet vervangen;
- Ploegwerk wordt afgebouwd;
- Machines worden niet meer hersteld, of niet snel hersteld of enkel maar “opgelapt”;
- Onderaannemers komen niet meer opdagen, omdat ze niet meer betaald worden;
- Steeds meer interimers ter vervanging van vaste contracten van werknemers die vertrokken of met pensioen gingen
- Verlies van een grote klant, of klanten uit een bepaalde regio of sector die het door de economische situatie in hun regio of in hun sector daar moeilijk krijgen.
- Meer problemen met slechte kwaliteit, afval, retours van artikelen;
- Minder en minder voorraden van grondstoffen en hulpproducten in vergelijking met vorige jaren’;
- Meer leasing en huur ipv aankoop van machines
- Geen innovatie meer
- Lonen en premies die later dan gewoonlijk worden betaald